

Guide de la **Formation** pour les **PMI**

Ministère de l'Économie,
des Finances et de l'Industrie



**Secrétariat
d'État à l'Industrie**

Dans un contexte économique ouvert et fortement concurrentiel, la formation et les compétences sont et seront de plus en plus des enjeux clés de la stratégie et du développement des entreprises.

En effet, au-delà de l'important effort financier consenti par l'Etat, les entreprises et les collectivités territoriales, la formation n'est plus simplement une dépense obligatoire supplémentaire mais est devenue un véritable investissement en capital humain et un outil de la performance et de la compétitivité des entreprises.



En 1996, sur près de 160 milliards de francs dépensés pour la formation professionnelle continue, les entreprises ont consacré 50 milliards de francs à la formation de leur personnel. Certes importante, cette dépense reste encore trop inégalement répartie : ainsi les PMI qui emploient 30% des salariés n'utilisent que 2% de la formation continue et les personnes travaillant dans une entreprise de moins de 50 salariés ont deux fois moins de chances d'être formées que celles employées dans une entreprise de plus de 500 salariés.

Face à cette situation, le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie cherche à mieux accompagner les PMI dans leur développement et en particulier dans une meilleure expression de leurs besoins de qualification et une optimisation des actions de formation.

Dans ce but, il développe plusieurs initiatives afin de rendre le marché de la formation plus transparent et plus réactif à la demande que vers l'offre : information des chefs de PME/PMI sur les principales formations et les coûts moyens,

publication d'un recueil des normes homologuées relatives à la formation professionnelle par l'AFNOR afin d'encourager une démarche qualité dans le monde de la formation.

C'est dans ce contexte que le ministère publie ce guide pratique de la formation pour les PMI. Conçu comme une aide à la décision, cet ouvrage se veut d'un usage aisé et rapide, opérationnel et pragmatique. Il doit aider les chefs d'entreprise à mieux utiliser la formation dans une perspective de développement global de l'entreprise, à expliciter leurs besoins en formation et à faciliter leurs relations avec les organismes de formation. Pour cela, il donne des points de repère, marque les étapes essentielles dans les choix d'une formation, facilite les démarches sans imposer de solutions toutes faites : il laisse le chef d'entreprise maître de sa réflexion et de sa décision.

Ce guide a été réalisé grâce à une concertation entre des patrons de PMI, des partenaires de la formation professionnelle (AFNOR, AGEFOS PME) et des représentants des services de l'Etat (ministère chargé du Travail et de la Formation professionnelle, de l'Industrie...).

Je souhaite qu'il devienne pour tous les chefs d'entreprise un instrument de travail adapté à leurs besoins et qu'il permette d'améliorer la qualité de l'investissement consenti en termes d'évolution des compétences.

**Christian PIERRET,
Secrétaire d'Etat à l'Industrie**

Mode d'emploi :**Une heure pour aller à l'essentiel en matière de formation** 7

- | | |
|--|---|
| 1 - Vous partez des situations ou des difficultés auxquelles vous êtes confronté | 7 |
| 2 - Vous circulez dans le guide | 8 |
| 3 - Vous le lisez d'un bout à l'autre | 9 |

Partie 1 : Zoom sur les compétences 11

- | | |
|--|----|
| — Passez de la stratégie à la gestion des compétences | 12 |
| — Déterminez les compétences nécessaires pour votre stratégie | 13 |
| — Recourez aux solutions adaptées pour faire face à un besoin de compétences | 16 |

Partie 2 : Où en êtes-vous de l'utilisation de la formation ? 21

- | | |
|--|----|
| — Les étapes d'une démarche de formation | 21 |
| — Les acteurs de la formation | 22 |
| — Prendre en compte les réticences vis-à-vis de la formation | 24 |
| — Dix mesures pour réussir la formation | 25 |
| — Faites le point sur vos pratiques de formation | 26 |

Partie 3 : Pilotez vos actions et votre démarche de formation 33

- | | |
|---|----|
| — Fiche 1 Etablir de bonnes bases : le cahier des charges | 34 |
| — Fiche 2 S'appuyer sur un plan de formation | 37 |
| — Fiche 3 Former en interne, mode d'emploi | 38 |
| — Fiche 4 Sélectionner des organismes | 43 |
| — Fiche 5 Choisir une formation sur catalogue | 45 |
| — Fiche 6 Négocier des aménagements d'une formation sur catalogue | 47 |
| — Fiche 7 Former sur mesure, c'est possible | 48 |
| — Fiche 8 Sélectionner une offre | 49 |
| — Fiche 9 Mettre en œuvre : gare aux oublis | 51 |
| — Fiche 10 Veiller au bon déroulement | 53 |
| — Fiche 11 Evaluer toujours une formation | 55 |

Partie 4 : Les informations pratiques 59

- | | |
|--|----|
| — Qui peut dispenser une formation ? | 59 |
| — Qui peut vous aider dans votre réflexion et dans votre financement ? | 60 |
| — Si vous voulez bénéficier du congé individuel de formation | 62 |
| — Notes personnelles | 68 |
| — Exemple de convention avec un organisme de formation | 71 |
| — Exemple de cahier des charges | 73 |
| — Check-list des actions à mener | 74 |
| — Bibliographie | 75 |
| — Index | 76 |
| — Glossaire | 77 |
| — L'objectif 4 du Fonds social européen (FSE) | 81 |

Mode d'emploi :

Une heure pour aller à l'essentiel
en matière de formation

Trois façons d'utiliser ce guide

1 - Vous partez des situations ou des difficultés auxquelles vous êtes confronté

Si vous vous reconnaissez dans l'une d'entre elles, alors suivez le guide...

	<i>Pages</i>	<i>Parties</i>
➔ Vous n'avez pas identifié vos besoins	12	1
➔ Vous voulez clarifier vos besoins de formation	16	1
➔ Vous avez fait le point sur vos besoins et vous recherchez la solution la mieux adaptée	34	3
➔ Vous hésitez à dépenser des sommes en formation	24	2
➔ Vous pensez bien utiliser la formation	26	2
➔ Vous avez un programme de formation, vous souhaitez qu'il se réalise dans les meilleures conditions	53	3
➔ Vous voulez que la formation soit compatible avec les impératifs de la production	41	3
➔ Vous recherchez un organisme de formation	43	3
➔ Vous avez du mal à trouver auprès d'organismes la formation adaptée à vos besoins	48	3
➔ Vous voulez impliquer la maîtrise et l'encadrement	51	3
➔ Votre personnel veut bénéficier d'un congé de formation	62	4
➔ Vous souhaitez motiver vos personnels à développer leurs compétences	56	3
➔ Vous voulez faire bénéficier plusieurs personnes de la formation d'un de vos salariés	38	3
➔ Vous cherchez des aides financières à la formation	60	4
➔ Vous voulez évaluer l'effet de la formation	55	3
➔ Vous vous demandez comment valoriser la formation	56	3

2 - Vous circulez dans le guide

La réponse à une question que vous vous posez peut susciter d'autres besoins d'informations qui seront satisfaits en d'autres pages du guide. Le schéma ci-dessous est une illustration de cet usage du guide.

Vous avez décidé de former des opérateurs au changement de série sur une nouvelle machine.

Vous décidez de faire appel à un organisme et vous vous demandez comment le sélectionner.

Partie 3 - Fiche 4 :
Sélectionner des organismes

Voir
page
43

Parmi vos critères de sélection, il y a la capacité de l'organisme à satisfaire précisément vos besoins. Quel est le besoin réel :
- la formation sur une nouvelle machine ?
- la formation au changement de série ?

Partie 1 :
Déterminez les compétences nécessaires pour mettre en œuvre votre stratégie

Voir
page
13

Vous êtes au clair sur votre stratégie et sur les compétences dont vous avez besoin pour la réaliser. Comment être sûr que la formation va permettre d'acquérir ces compétences ?

Partie 3 - Fiche 1 :
Le cahier des charges

Voir
page
34

Comment rédiger le cahier des charges ?

Partie 4 :
Exemple de cahier des charges

Voir
page
73

Partie 3 - Fiche 7 :
Former sur mesure c'est possible

Voir
page
48

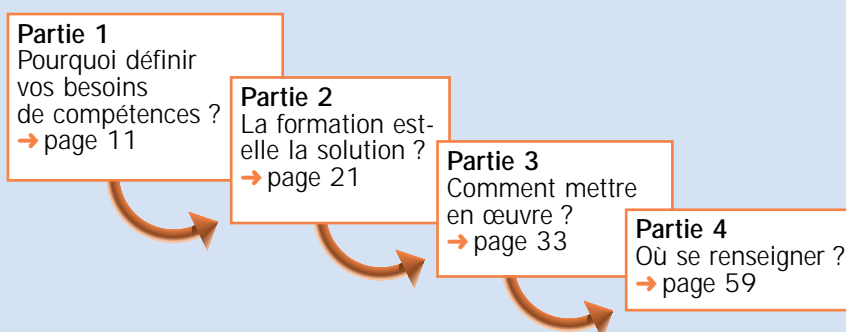
Trois consignes simples pour une lecture profitable :

- 1 - écrivez vos réflexions, vos idées, vos informations ;
- 2 - laissez mûrir vos idées... lisez le guide en plusieurs fois ; revenez-y ;
- 3 - confrontez votre point de vue avec celui d'autres décideurs, avec des partenaires, avec l'encadrement.


3 - Vous le lisez d'un bout à l'autre

Ce guide est organisé en 4 parties :

- ➔ les trois premières marquent les étapes de votre démarche,
- ➔ la quatrième rassemble les renseignements pratiques.




Dans chaque partie vous trouverez des clés d'entrée multiples pour aborder ce guide en fonction de vos préoccupations.



Des grilles de réflexion

pour replacer les éléments dans leur contexte.


Quelles sont les évolutions de l'environnement économique auxquelles...



Des questionnaires

pour faire le point sur vos pratiques.

Pensez-vous...				
Quels sont...				
Combien de...				
Quand...				
Où en sont...				
Pourquoi...				



Des étapes essentielles


pour suivre la démarche pas à pas.

Contexte et enjeux

Les résultats

Les questions à se poser

Comment s'y prendre ?




Des renseignements pratiques

pour aller plus loin.

N° de téléphone

Bibliographie


Glossaire



Des outils

pour gagner du temps.

Grille d'analyse



Des renvois

pour compléter votre réflexion.

Les besoins apparaissent de façon complexe...

Voir page 24